

*Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires*

*Instituto de Investigaciones Contables “Profesor Juan Alberto Arévalo”*

## **COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA AUDITORIA EXTERNA**

**Jorge Sánchez Henríquez  
José Sálas Ávila  
Carla Rodríguez Bustamante**

Mg. JORGE SANCHEZ HENRIQUEZ

- Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile.
- Diploma en Auditoría Computacional, Universidad de Chile.
- Contador Público y Auditor, Universidad de Santiago de Chile.
- Académico Universidad de Talca.

Phd JOSE SALAS AVILA

- Phd Universidad de Texas.
- Diploma en Auditoría Computacional, Universidad de Chile.
- Contador Público y Auditor, Universidad de Talca
- Académico Universidad de Talca.

C.P. CARLA RODRIGUEZ BUSTAMANTE

- Contador Público y Auditor – Universidad de Talca.

## **COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA AUDITORIA EXTERNA**

### **SUMARIO**

#### **Resumen**

#### **Palabras Claves**

- 1. Introducción**
- 2. Objetivos del Trabajo**
- 3. Metodología**
- 4. Marco Teórico**
- 5. Análisis Crítico de Competencias**
- 6. Componentes de la Competencia**
- 7. Trabajo de Campo**
- 8. Composición de la Encuesta**
- 9. Fundamento de Elección de Enfoques**
- 10. Análisis de Resultados por Enfoque**
- 11. Competencias Demandadas**
- 12. Conclusiones**
- 13. Bibliografía**

### **PALABRAS CLAVE:**

**COMPETENCIA - COMPETENCIAS PROFESIONALES - COMPETENCIAS UNIVERSALES -  
COMPETENCIAS PARTICULARES - ENFOQUES DE COMPETENCIAS Y  
AUDITORES EXTERNOS**

#### **Resumen**

En este trabajo se determinan las competencias que se requiere de un Contador Público y Auditor a nivel de auditoria externa, bajo visiones específicas de competencias, la idea es conocer el concepto de competencias y su aplicación a un Contador Público y Auditor, a través de analizar modelos teóricos y diferentes visiones sobre competencias. Por medio de una herramienta se ausculto el mercado laboral para determinar las competencias que le exige el ejercicio de la auditoria externa, a un Contador Público y Auditor.

#### **1. Introducción**

No hace muchos años atrás se creía que entrando a la Universidad y obteniendo un título ya era el camino al éxito y la persona se hacía acreedor de un buen puesto de trabajo. Actualmente ya no basta sólo un título, ahora la persona para triunfar necesita de otras capacidades más allá que lo técnico.

Actualmente las organizaciones se están colocando más planas y se están reduciendo aún más los puestos de trabajo, por lo cual se necesitan de trabajadores con cualidades diferentes. El concepto de competencia no es nada nuevo en lo que se refiere al mundo, pero si lo es en nuestro país. Sólo hasta hace muy pocos años nuestras bibliotecas se han nutrido con bibliografía concerniente al tema, pero aún falta mucho para introducirlo a lo que es una organización y a la vida diaria. Se puede constatar porque aun para contratar a una persona para un puesto específico, la organización o aquellas personas encargadas del reclutamiento y selección del personal se fijan más en capacidades intelectuales o títulos que aquellos que

tienen rasgos de carácter o motivaciones adecuadas a la organización, a pesar de que es más fácil y menos costoso enseñar conocimientos que rasgos de carácter o valores. Tal como lo señalan Dalziel, Cubeiro y Fernández en su libro "Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos" que es mejor para la empresa contratar a gente que tenga una buena base de motivación para que aporten a ella expresándolo de la siguiente forma, " Se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla".

Todo el mercado laboral se ha puesto más competitivo, más inestable con respecto a los puestos de trabajo y existe reducción de personal, aunque la economía se encuentre en auge. A pesar de estos factores de igual forma se puede apreciar que las organizaciones están aprendiendo a valorar el activo más importante que posee, el recurso humano, además de tomar conciencia de la importancia de él en el desarrollo de la organización y el alcance de los objetivos propuestos, razón por la cual se está pidiendo una mayor calidad de profesionales con otras características.

## **2. Objetivos del trabajo**

### **2.1 Objetivo General**

"Determinar las competencias que se requiere de un Contador Público y Auditor a nivel de auditoria externa, bajo visiones específicas de competencias".

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Conocer el concepto de competencias y su aplicación a la Auditoría Externa.
2. Conocer modelos teóricos y diferentes visiones sobre competencias.
3. Conocer el mercado laboral de los Contadores Públicos desde la perspectiva de las competencias solicitadas para un Auditor Externo.
4. Construir una herramienta que permita conocer las competencias requeridas de un Auditor Externo.
5. Determinar las competencias que le exige el mercado de la auditoria externa a un Contador Público y Auditor.

## **3. Metodología**

- 3.1 Recopilar y analizar literatura técnica.
- 3.2 Evaluar diferentes enfoques de competencias.
- 3.3 Seleccionar los enfoques que mejor se adapten para cumplir con el objetivo del trabajo.
- 3.4 Evaluar información de mercado.
- 3.5 Construcción de una encuesta.
- 3.6 Aplicación, tabulación y análisis de resultados.

## **4. Marco teórico**

Surge el término de competencias cuando se empiezan a cuestionar la viabilidad de los test utilizados en la selección del personal, ya que muchos de las pruebas de personalidad eran creados para otros fines entre los cuales estaba el diagnosticar trastornos psicológicos y no para predecir el desempeño de la persona. Los test de coeficiente intelectual tampoco resultaban exactos ya que muchas personas que tenían un coeficiente elevado tenían un desempeño mediocre, mientras que aquellos que presentaban un coeficiente moderado tenían un excelente desempeño.

En 1973 McClelland recibió del Departamento de Estado de los Estados Unidos el encargo de seleccionar jóvenes diplomáticos con potencial. Él considero que las tradicionales pruebas utilizadas hasta entonces de conocimientos sobre economía, política e historia americana no eran adecuadas. Así se propuso encontrar un nuevo sistema de medición de la aptitud más válido para la predicción del desempeño laboral. Para ello separó en dos grupos a los diplomáticos entre aquellos que tenían éxito en sus misiones y aquellos de un éxito cuestionable. El objetivo era medir el significado de las diferencias entre ambos grupos. Los resultados indicaron que el primer grupo las personas poseían características como mayor sensibilidad transcultural, una mejor y más rápida comprensión de las redes de influencia y una visión positiva en las expectativas sobre los demás, aún en caso de conflicto, razón por la debían seleccionarse de acuerdo a esas competencias vinculadas al éxito. Este estudio sobre la medición de las aptitudes antes que la inteligencia, causó un gran revuelo. McClelland señalaba que los estudios académicos y las notas escolares no servían para predecir el desempeño del trabajador, diciendo que una serie de aptitudes como la empatía, iniciativa entre otras, distinguía a las personas más exitosas de aquellos que sólo conservaban el empleo.

Existen muchas definiciones en la literatura de lo que es competencia, la amplitud es enorme desde, "Aptitud, idoneidad" (Diccionario Gran Plaza & Janes Ilustrado), "Comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente" (Benavides, 2001), "Características personales, rasgos, capacidades y habilidades" (Dalziel et al, 1998), "Característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con la actuación exitosa en un puesto de trabajo" (Boyatzis, 1982), "Combinación de motivos, rasgos, autoconceptos, actitudes o valores, conocimiento o capacidades de comportamiento. Cualquier característica individual que pueda ser realmente medida o computada y que pueda ser mostrada para diferenciar a empleados de superior y medio desempeño" (Spencer et al, 1994), hasta una visión más contemporánea que dice relación con una " Mezcla de conocimiento, capacidades, habilidades o características asociada con un alto rendimiento en el trabajo" ( Fleishman et al, 1995)

## **5. Análisis crítico de competencias**

Pereda y Berrocal (2001) señalan que existen dos definiciones de competencias que se destacan de las demás, la de "características subyacentes" que es la que corresponde a la definición entregada por Boyatzis y la de "comportamientos observables".

### **5.1 Primera definición "característica subyacente"**

Planteada por Boyatzis ( 1982), al decir que competencia es " una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta".

Pereda y Berrocal destacan de Boyatzis tres aspectos:

- a) *Característica subyacente*. La competencia se considera que es una característica personal que subyace, que determina, los comportamientos que se llevan a cabo. Esto lleva a que las competencias se agrupen en cinco grandes grupos (Dalziel et al, 1998):
  1. Motivos : Se considera que son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo por el logro.
  2. Rasgos de personalidad : Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
  3. Actitudes y valores : Es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
  4. Conocimientos : Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.

5. Aptitudes y habilidades : Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.
- b) *Organización concreta*. Las competencias que exige cada organización dependerá de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre, en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo. Por ejemplo, la competencia “influencia” no tendrá, seguramente, el mismo significado en una empresa dedicada a la distribución, que en otra empresa dedicada a la fabricación de componentes de ordenador.
- c) *Puesto de trabajo*. Al igual que hemos explicado al hablar de las organizaciones, cuando se trata de puestos de trabajo diferentes, no podemos suponer que, una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos distintos.

## **5.2 Segunda definición “comportamientos observables”**

Estos autores señalan otra forma de definir las competencias, como “ un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

La diferencia que existe entre estas dos definiciones es que en la primera hace referencia a una característica subyacente, mientras que en ésta se habla de comportamientos observables.

## **6. Componentes de la competencia**

- a) Saber. El conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- b) Saber hacer. Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. En suma, estamos hablando de habilidades y destrezas. Así, no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos de gestión del tiempo, sino que es preciso que sepa aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- c) Saber estar. No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- d) Querer hacer. Además de todo lo anterior, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; en este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales.
- e) Poder hacer. Es, éste, un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de la organización; y, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos estamos refiriendo a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

## **7. Trabajo de campo**

### **7.1 hipótesis de trabajo:**

Este trabajo de campo es de tipo meramente exploratorio y se inicia tomando de base las siguientes hipótesis de trabajo:

- a) Existen competencias universales o generales.
- b) Existen competencias particulares por niveles jerárquicos.

La herramienta utilizada para recopilar datos para el análisis de las competencias requeridas en un Contador Público y Auditor en el mercado de la auditoría es una encuesta graduada en siete niveles.

Este estudio descriptivo tomó como población a los auditores externos que se estén desempeñando en auditoría externa o que lo hayan hecho, cuya muestra fue determinada por la base de datos existente en la Universidad de Talca y también en parte a la creación de redes de comunicación externa a la Universidad.

## **7.2 Muestra:**

La muestra fue de 75 auditores externos que se desempeñaban en consultoras y/o auditoras en la ciudad de Santiago, fue escogida esta ciudad debido a que gran parte de las auditoras se concentran ahí. De las auditoras que podemos encontrar están entre otras: PriceWaterhouse Coopers, Deloitte & Touche, KPMG, Ernst & Young, Alprelle Consultores Ltda., A&L Contabilidades Auditorias Ltda., MGI Hernán Espejo y Cía. Ltda., Rojo y Asociados Ltda., Landa Consultores auditores Ltda., South Hipano Auditores y Consultores, Auditorias GBC, Auditores Consultores SAFE Ltda., Humphreys, Lindsay & Asociados, Macro Consultores, IPA Ltda., PKF, Grant Thornton Surlatina Auditores, ACG Auditores Consultores, Moore Stephens A D&N Auditores Consultores Ltda., Salas y Cía., DBO Auditores Consultores, HVL Consultores Asociados, Gesta Consultores e Hidalgo y Asociados.

De las 75 encuestas enviadas a través de correo electrónico, medio escogido para optimizar el tiempo y para obtener una respuesta masiva, fueron respondidas 55 que correspondían a socios, gerentes, seniors y asistentes.

## **8. Composición de la encuesta**

La encuesta (ver en anexo 1) constaba de cuatro partes:

- *Enfoque A* que es el enfoque de competencias genéricas creado por HayGroup (20 preguntas).
- *Enfoque B* que es el enfoque de competencias referenciales de Mc Cauley (16 preguntas).
- *Enfoque C* correspondiente al enfoque del diccionario de competencias de Martha Alles (31 preguntas).
- *Enfoque M* correspondiente a un estudio comparativo entre los años 2004 y 2005, realizado por el Profesor Jorge Sánchez del cual se obtuvo una lista de competencias solicitadas a los auditores externos. Los avisos corresponden a los publicados en el diario El Mercurio en su formato tradicional y on line y fue expuesto en el paper “Gestión y competencias frente a los desafíos de la integración de los mercados”. (47 preguntas).

La forma de contestar la encuesta era a través de una escala graduada de la siguiente forma:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Moderadamente en desacuerdo
- 4 = Neutral
- 5 = Moderadamente en acuerdo
- 6 = En acuerdo
- 7 = Totalmente en acuerdo

## **9. Fundamento de elección de enfoques**

Algunas razones por las que se eligieron estos enfoques son el hecho de los respaldan varios años de estudio, además de que son unos de los más conocidos y utilizados comprobándose esto, porque se mencionan en la mayoría de la literatura que trata el tema y

por último de que todos estos enfoques describen una lista de competencias, lo que permite una mejor utilización de ellas en la aplicación de la encuesta y de una forma más fidedigna.

Ahora si analizamos específicamente el por qué de cada enfoque se puede decir que:

1. El enfoque de competencias genéricas se utilizó porque proviene de un estudio de 20 años realizado por el grupo Hay Group, siendo este uno de los más utilizados.
2. El enfoque de competencias referenciales se seleccionó porque tiene un enfoque más psicológico, es decir, le da más énfasis a las aptitudes emocionales, y sirve de complemento para el primero.
3. El diccionario de competencias de Mharta Alles se seleccionó porque los enfoques correspondientes a las competencias genéricas y a las referenciales son muy generales, por lo cual se necesitó de otro que las detallara un poco más.
4. Y se seleccionó la lista de competencias requeridas por el mercado correspondiente a la investigación comparativa de J. Sánchez porque se encontró necesario actualizar las competencias de los enfoques anteriores.

#### **10. Análisis de resultados por enfoque**

Para la presentación de los datos y solo con el ánimo de facilitar la comprensión, se ha convertido la escala graduada a porcentajes de aceptación en relación a cada competencia.

## 10.1 Análisis enfoque de competencias genéricas

**Cuadro: Enfoque de competencias genéricas ( HG)**

Competencias	Asistente %	Senior %	Gerente %	Socio %
Motivación por el logro.	94	75	100	100
Preocupación por orden y calidad.	94	100	100	100
Iniciativa.	36	50	0	50
Búsqueda de información.	94	100	100	100
Sensibilidad interpersonal.	64	75	100	100
Orientación servicio al cliente.	47	75	100	100
Impacto e influencia.	52	100	100	50
Conocimiento organizacional.	88	67	100	100
Construcción de relaciones.	76	50	100	100
Desarrollo de personas.	89	75	100	100
Dirección de personas.	72	100	100	100
Trabajo en equipo y colaboración.	100	100	100	100
Liderazgo.	46	75	100	100
Pensamiento analítico.	100	100	100	100
Pensamiento conceptual.	82	75	100	100
Conocimiento y experiencia.	94	100	100	100
Autocontrol.	100	100	100	100
Confianza en sí mismo.	88	100	100	100
Comportamiento ante fracasos.	52	75	50	100
Compromiso organizacional.	76	100	100	100

### **Conclusiones por escalafón enfoque HG**

#### **Asistente**

Al realizar un análisis por cada escalafón existente en una firma auditora, se puede rescatar que en cuanto a los asistentes, para ellos es de mayor relevancia competencias tales como: Motivación por el logro, preocupación por orden y calidad, trabajo en equipo y colaboración, autocontrol, pensamiento analítico y conceptual, además de otras que pueden apreciarse en el cuadro N°2.

Competencias directamente relacionadas con la función que realizan los asistentes. Ya que una de sus funciones es buscar información para obtener evidencia suficiente y competente y hacer los papeles de trabajo con ella. Pero para eso es necesario manejar distintas competencias como trabajara en equipo o crear relaciones.

#### **Senior**

Para este escalafón todas las competencias de este enfoque poseen un porcentaje superior al 50%, es decir, que en cierta medida es aprobado en su totalidad este enfoque.

Competencias como el liderazgo, comportamiento ante fracasos, dirección de personas empiezan a tomar una mayor importancia, lo que se puede explicar por la función que desempeñan además de las responsabilidades que van adquiriendo. Un senior se ve a cargo de equipos de trabajo, por lo que es relevante que sepa trabajar el equipo y como equipo, o sea, que participe de él como también que lo desarrolle, además de mantener la constante colaboración entre los miembros de éste. Y también pueda dar las explicaciones pertinentes a sus superiores cuando exista algún problema.



## Gerente

Para los gerentes es muy distinto en cuanto a los asistentes y a los seniors porque tan sólo dos competencias son encontradas irrelevantes para un auditor externo, iniciativa y comportamiento ante fracasos siendo las 18 restantes aprobadas en un 100%.

## Socio

Como sucedía en los gerentes son casi todas las competencias aceptadas o reconocidas importantes en un auditor, excepto iniciativa e impacto e influencia.

### Conclusiones generales sobre el enfoque HG

De acuerdo a los porcentajes obtenidos se pueden deducir varias cosas, una de ellas es la forma de aceptar las competencias por cada cargo y de acuerdo a las funciones que desempeñan, para los asistentes eran más importantes aquellas competencias que les afectaban directamente como por ejemplo el trabajo en equipo y encontraba que no eran tan necesarias capacidades como liderazgo, desarrollo de personas, dirección de personas o construcción de relaciones, lo que pasaba muy por el contrario en los altos cargos, ya que los afecta directamente, porque como son los superiores de los ayudantes está dentro de sus funciones desarrollarlos o captar nuevos clientes por lo que es necesario desarrollar relaciones. Otro ejemplo de ello es la competencia de comportamiento frente a los fracasos, para los asistentes no es de gran relevancia, una razón es el hecho que no son ellos los que trabajan directamente con los gerentes o socios, pero si es una competencia realmente valiosa para los seniors, porque ante cualquier problema ellos deben responder por el equipo de trabajo.

En lo que coinciden todos los niveles son en las competencias “trabajo en equipo y colaboración”, “pensamiento analítico” y “autocontrol” señalan que son muy necesarias para el desarrollo de una auditoria.

El sexo del auditor no tiene mayor relevancia en las respuestas dadas, salvo en algunas excepciones como por ejemplo “Iniciativa”, que en donde la mayoría de los hombres optó por no respaldar como competencia para un auditor o como “liderazgo” a pesar de que no eran apoyadas por todos los más reacios eran los hombres.

## 10.2 Análisis enfoque de competencias referenciales

### Cuadro: Enfoque de competencias referenciales

Competencia	Asistente %	Senior %	Gerente %	Socio %
Ser una persona de muchos recursos.	94	75	100	100
Hacer lo que conoce.	100	75	100	100
Aprender rápido.	76	50	100	100
Tener espíritu de decisión.	94	100	100	100
Administrar equipos con eficacia.	94	100	100	100
Crear un clima propicio para el desarrollo.	82	100	100	100
Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas.	88	100	100	100
Orientación hacia el trabajo en equipo.	94	100	100	100
Formar un equipo de talentos.	88	100	100	100
Establecer buenas relaciones en la empresa.	82	100	100	100
Tener sensibilidad.	78	100	100	100
Enfrentar los desafíos con tranquilidad.	88	100	100	100
Mantener el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.	64	75	100	100
Autoconocerse.	94	75	100	100
Tener buen relacionamiento.	47	75	100	0
Actuar con flexibilidad.	82	100	100	50

### Conclusiones por escalafón enfoque de competencias referenciales

#### Asistentes

Tal como se reflejó en el enfoque HG, aquí también los asistentes creen que no es relevante para desempeñarse en auditoria el tener buen relacionamiento. En el enfoque HG se

miraba de una perspectiva hacia el cliente, pero en este es con todo el entorno, ya que Mc Cauley define "Buen relacionamiento" como dar muestras de buen humor y actuar con agrado.

Otra competencia que se mantiene como importante es el trabajo en equipo, aún sigue siendo una de las competencias vitales para un auditor sin importar las funciones que realice.

### **Senior**

Como se señalaba en el enfoque HG aquí las prioridades cambian y por ende las competencias de acuerdo al cargo que ocupe. Para un senior además de trabajar en equipo, también lo es el desarrollarlo y ejercer liderazgo por la responsabilidad que se adquiere al tener a cargo a otras personas. A diferencia de los otros escalafones, el aprender rápido no es considerado como de gran importancia.

### **Gerente**

Este enfoque le da una mirada un poco diferente con respecto al HG, aquí sopesan las aptitudes emocionales.

Uno de los puntos que se daba a conocer en el capítulo dos, es el hecho de que se está dando prioridad a estas aptitudes emocionales más que al coeficiente intelectual, lo que respalda el hecho de que los gerentes uno de los niveles más altos de una firma auditora considere este enfoque con un porcentaje de aceptación tan elevado (100%).

Otro punto a destacar es la competencia de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral, a medida que aumenta la jerarquía, aumenta la importancia de este equilibrio, justificándose este cambio de relevancia a los grupos etáreos porque tanto asistentes como seniors se ubican dentro de un rango de edad de entre los 21 y los 30 años aproximadamente, periodo que generalmente no se tiene compromiso estable como cónyuge e hijos.

### Socio

Se aprecia en el cuadro N°3 los porcentajes otorgados por los socios a las competencias de este enfoque. Casi todas obtienen un 100% de las que se destacan están administrar equipos con eficacia, autoconocerse, mantener equilibrio entre la vida personal y laboral. Pero dos competencias son descartadas por los socios: tener buen relacionamiento; que puede deberse a que los socios son más autónomos, además de no trabajar en equipos ya que desempeñan otras funciones y actuar con flexibilidad (liderar y dejarse liderar, opinar y respetar opiniones) que puede explicarse por el hecho de que es el escalafón más alto por lo que no es controlado.

### ***Conclusiones generales sobre el enfoque de competencias referenciales***

En este enfoque se puede apreciar que nuevamente se respaldan las afirmaciones de acuerdo a las funciones que se realizan. Se puede observar por ejemplo cuando se habla del trabajo en equipo, esta competencia es de mayor importancia en aquellos escalafones menores, en donde se trabaja en equipo, siendo para los socios de menor importancia, ya que su trabajo y sus funciones son más autónomas.

Otro punto importante a recalcar es cuando se tratan de competencias que impliquen el trato con los compañeros de trabajo, aquí se hace presente en las diferentes posturas afectadas por los sexos. Para los varones es menos relevante crear relaciones laborales, mientras que para las mujeres, es de gran importancia.

No siempre se acepta de la mejor forma el hecho de hacerse responsable de otras personas, de preocuparse por el desarrollo de ellas, aquí nuevamente son las mujeres las que aceptan mejor la competencia de liderazgo o la de desarrollo de personas. A medida que el escalafón aumenta esta competencia se va transformando más importante, una razón es por el aumento de responsabilidad que va significando la ascensión.

### 10.3 Análisis enfoque de diccionario de competencias

**Cuadro: Enfoque de diccionario de competencias**

<b>Competencias</b>	<b>Asistente %</b>	<b>Senior %</b>	<b>Gerente %</b>	<b>Socio %</b>
Orientación a los resultados	94	75	100	100
Preocupación por el orden y la claridad	94	100	100	100
Iniciativa	36	50	0	50
Búsqueda de información	94	100	100	100
Capacidad de entender a los demás	64	75	100	100
Apoyo a los compañeros.	64	75	100	100
Orientación al cliente.	47	75	100	100
Desarrollar la relación con el cliente.	74	75	100	100
Orientación al cliente interno y externo.	75	100	100	100
Impacto e influencia.	52	100	100	50
Negociación.	88	50	100	100
Conocimiento de la industria y el mercado.	100	100	100	100
Construcción de relaciones de negocios.	70	75	100	100
Desarrollo de relaciones.	76	50	100	100
Desarrollo de personas.	89	75	100	100
Orientar y desarrollar a otras personas.	94	75	100	100
Desarrollo de su equipo.	89	75	100	100
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes.	89	75	100	100
Dirección de equipos de trabajo.	72	100	100	100
Trabajo en equipo.	100	100	100	100
Trabajo en equipo centrado en objetivos.	100	100	100	100
Liderazgo.	46	75	100	100
Liderazgo para el cambio.	46	75	100	100
Pensamiento analítico.	100	100	100	100
Habilidad analítica.	100	100	100	100
Pensamiento conceptual.	82	75	100	100
Conocimiento inteligente.	94	100	100	100
Autocontrol.	100	100	100	100
Temple.	100	100	100	100
Tolerancia a la presión.	100	100	100	100
Confianza en sí mismo.	88	100	100	100
Compromiso.	76	100	100	100
Conciencia organizacional.	76	100	100	100
Ética.	94	100	100	100
Prudencia.	76	100	100	100
Justicia.	82	75	100	100
Fortaleza.	76	75	100	100
Calidad de trabajo.	100	100	100	100
Sencillez.	0	25	100	0
Adaptabilidad al cambio.	94	75	100	100
Pensamiento estratégico.	94	75	100	100
Perseverancia.	100	75	100	100
Responsabilidad.	100	75	100	100
Innovación.	82	75	50	50
Flexibilidad.	82	100	100	50
Habilidades mediáticas.	70	50	100	50
Dinamismo- energía.	82	75	50	100
Relaciones públicas.	64	75	50	100
Manejo de relaciones de negocios.	70	75	100	100
Colaboración.	82	75	100	100
Franqueza- confiabilidad- integridad.	82	100	100	100
Nivel de compromiso- disciplina personal- productividad.	94	50	100	100
Comunicación.	94	100	100	100
Aprendizaje continuo.	100	100	100	100
Credibilidad técnica.	82	75	100	100
Capacidad para planificar y organizar.	100	100	100	100
Desarrollo estratégico de recursos humanos.	76	50	100	100
Capacidad para aprender.	88	50	100	100
Redes a partir de comunidad de intereses.	76	50	50	100
Comunicación para compartir conocimientos.	94	100	100	100
Comprender el negocio del cliente.	94	100	100	100
Demostrar valor	52	50	100	50

Metodología para la calidad.	46	50	100	100
Autonomía.	38	67	50	100

### **Conclusiones por escalafón enfoque diccionario de competencias**

#### Asistente

En este enfoque nuevamente se muestra que los asistentes respaldan aquellas competencias directamente relacionadas con sus funciones como por ejemplo búsqueda de información, orientación a resultados, negociación, entre otras las cuales se señalan en el cuadro N°4. En cambio rechazan otras que no se relacionan con sus funciones como tal el hecho de orientar a los clientes, ya que un asistente no se encarga de participar en las propuestas para adquirir contratos, al igual que competencias que tengan que ver con la guía de un equipo de trabajo, es decir, liderazgo, iniciativa, dirección de equipos de trabajo, manejo de relacione de negocio por ejemplo, no las reconocen como competencias que un auditor deba tener, debido a que esas competencias se ven con frecuencia en escalafones superiores.

#### Senior

Tal como señala la creadora del diccionario de competencias, la organización que lo utilice debe seleccionar las competencias que ocupará. Esto mismo se puede aplicar en los cargos de una auditora porque cada escalafón realiza distintas funciones, para los seniors se puede distinguir que reconocen como competencias aquellas relacionadas con el equipo de trabajo y su desarrollo, como liderazgo, desarrollo de personas entre otras; las que se refieren a valores como la ética, prudencia, justicia y a las que corresponden directamente con aptitudes emocionales como autocontrol, confianza en sí mismo, tolerancia a la presión, temple.

Aunque rechazan competencias como negociación, habilidades mediáticas, desarrollo de relaciones, capacidades que se vinculan con el hecho de participar como mediador o vocero como por ejemplo si hay que gestionar una propuesta para ganar un contrato.

#### **Gerente**

Son más las que aceptan como competencias que las que no, entre las que rechazan están: iniciativa, dinamismo-energía, relaciones públicas, redes a partir de una comunidad de intereses y autonomía.

Para los gerentes es importante crear relaciones y mantenerlas en buenas condiciones, pero no encuentran necesario el hecho de aliarse con otras personas que persigan el mismo fin, que puede llevar a la otra acepción del término competencia.

Autonomía también es descontada posiblemente se deba a que el gerente trabaja y dirige los equipos de trabajo, por lo que no considera necesario trabajar por iniciativa propia y porque también depende de un superior que es el socio.

#### **Socio**

Como se confirmó en los enfoques anteriores innovación, flexibilidad y habilidades mediáticas, sencillez y demostrar valor son consideradas como poco necesarias para el desempeño en auditoría. Lo de demostrar valor es rechazado pero a la vez es confirmada la competencia de mostrar calidad en los papeles de trabajo, lo que indica que la calidad para el socio se ve reflejada en el trabajo que se realiza.

Y nuevamente las aptitudes emocionales cobran importancia para el auditor, refiriéndose a autocontrol, temple, tolerancia a la presión, confianza en sí mismo.

### **Conclusiones generales sobre el enfoque de diccionario de competencias**

La capacidad de negociación se va haciendo más importante a medida que aumenta el nivel de escalafón y pasa así en todas las competencias que se refiera a negociación, relaciones de negocios o donde se deba tratar con otras personas.

Existen muchas competencias que fueron aceptadas en un cien por ciento en todos los niveles y se trata de aquellas fundamentales en el desarrollo de auditoria, entre las que están conocimiento de la industria y el mercado, trabajo en equipo, trabajo en equipo centrado en objetivos, pensamiento analítico, habilidad analítica, autocontrol, temple, tolerancia a la presión y aprendizaje continuo.

Con respecto a la calidad todos los niveles concluyen de manera similar que no es el auditor el que debe mostrar valor, sino que se debe reflejar en los papeles de trabajo.

El aprender de forma continua es una competencia que todos consideran muy importante, pero hacerlo de manera veloz es menos aceptable, se deduce que el aprender es necesario no implicando que deba hacerse de manera rápida.

En lo que se refiere a autonomía sigue siendo respaldada en mayor porcentaje por los niveles altos, debido a que ellos no trabajan en equipos o por lo menos no con la misma frecuencia que lo puede hacer un asistente o un senior.

Aquellas competencias que se refieren a valores morales, también son aceptadas con un alto porcentaje, excepto la sencillez la cual ninguno de los niveles lo encontró como necesaria para trabajar en lo que es auditoria.

#### 10.4 Análisis competencias requeridas en el mercado

**Cuadro: Competencias requeridas en el mercado**

<b>Competencia</b>	<b>Asistente %</b>	<b>Senior %</b>	<b>Gerente %</b>	<b>Socio %</b>
Metódico.	46	50	100	100
Capacidad de liderazgo.	46	75	100	100
Trabajo bajo presión.	100	100	100	100
Dinámico.	82	75	50	100
Creativo.	82	75	50	50
Alto concepto de ética profesional.	94	100	100	100
Capacidad analítica.	100	100	100	100
Capacidad de relación con todos los niveles de la organización.	76	50	100	100
Trabajo en equipo.	100	100	100	100
Relaciones interpersonales.	76	50	100	100
Disposición a trabajar en terreno.	76	75	100	100
Disposición para viajar.	76	75	100	100
Proactivo.	88	100	100	100
Responsabilidad.	100	75	100	100
Ordenado.	94	100	100	100
Motivación por el logro.	94	75	100	100
Capacidad de trabajo	100	100	100	100
Autonomía.	38	67	50	100
Perseverancia.	100	75	100	100
Capacidad de planificación.	100	100	100	100
Capacidad de administrar equipos.	72	100	100	100
Capacidad de organización.	100	100	100	100
Capacidad de control.	72	100	100	100
Capacidad de investigación.	94	100	100	100
Motivado.	94	75	100	100
Fluidez verbal y buen vocabulario.	64	75	50	100
Orientación al trabajo por objetivos.	100	100	100	100
Tolerante.	78	100	100	100
Flexible.	82	100	100	50
Disposición al servicio comercial.	46	75	100	100
Habilidades de negociación.	88	50	100	100
Confiable.	82	100	100	100
Estructurado.	94	100	100	100
Optimice los objetivos.	94	75	100	100
Disponibilidad.	76	75	100	100

Síntesis.	94	75	100	100
Visión crítica.	88	100	100	100
Habilidad de comunicación.	94	100	100	100
Compromiso.	76	100	100	100
Inglés.	47	100	100	100
Francés.	12	25	100	50
Postítulos.	18	50	50	100
Conocimientos contables.	100	100	100	100
Conocimientos tributarios.	88	100	100	100
Conocimientos metodológicos de auditoría.	100	100	100	100
Manejo estadístico y matemático.	58	75	100	100
Conocimientos financieros.	71	100	100	100
Conocimientos en costos.	58	100	50	50
Conocimientos en producción.	41	25	50	100
Conocimientos en control de calidad.	52	25	50	100
Operaciones bancarias y conciliaciones.	94	75	50	100
Supervisión de cuentas corrientes.	76	50	50	100
Análisis de cuentas.	88	75	50	100
Evaluación de créditos.	46	0	50	50
Desarrollo de proyectos.	36	25	50	100
Generación de informes.	94	75	100	100
Confección de presupuestos.	46	25	50	50
Consolidación de Estados Financieros.	88	75	100	100
Conocimientos normativa contable.	100	100	100	100
Conocimientos normativa tributaria.	88	100	100	100
Conocimientos normativa bancaria.	65	75	50	100
Conocimientos normativas de auditoría.	100	100	100	100
Conocimientos leyes laborales.	58	75	50	100
Conocimientos normas Superintendencia de Valores y Seguros.	100	75	100	100
Manejo de sistemas computacionales.	94	75	100	100
Manejo de SAP.	35	25	100	0
Manejo de Softland.	36	67	50	0
Manejo de ERP.	32	75	50	0
Manejo de Flexline.	32	50	50	0
Manejo de Excel avanzado.	76	100	50	100
Manejo de Office avanzado	50	100	50	100
Manejo de Internet AS 400.	42	50	50	100
Manejo de Outlook.	40	25	50	100
Manejo de bases de datos.	70	75	50	100
Conocimientos en comercio exterior.	40	25	50	50
Capacidad de gestión.	82	75	50	100
Experiencia en tesorería.	12	25	50	50
Conocimientos en crédito.	46	25	50	50
Análisis de Sociedades.	82	75	50	100
Conocimientos contabilidad doble moneda.	82	50	50	100
Conocimientos administración en administración de personal	72	100	100	100
Conocimientos en legislación laboral.	58	75	50	100
Remuneraciones.	82	100	100	100
Planificaciones y control de gestión.	82	75	50	100
Capacitación.	100	100	100	100

### **Conclusiones por escalafón competencias requeridas en el mercado**

#### **Asistente**

Con respecto a esta lista de competencia los asistentes auditores reafirman capacidades técnicas como conocimientos en normativas contables y de auditorías, pero no encuentran necesario poseer conocimientos en áreas como por ejemplo costos o producción.

Tampoco es relevante el manejo de un segundo idioma o de poseer postítulos.

Nuevamente el asistente no otorga mayor importancia a competencias que involucren el hacerse cargo de un equipo de trabajo, pero si le vuelve a dar relevancia a las competencias que afectan directamente en la realización de su trabajo como el orden, motivación, trabajo en equipo.

Con respecto a la tecnología el asistente es más práctico, tan sólo ve relevante aquello que ocupa habitualmente como lo es excel, no siendo necesario el saber el manejo en programas contables computacionales.

### **Senior**

Este escalafón acepta más competencias que el anterior, encuentra necesario que el auditor tenga otros conocimientos a parte del de auditoría, contabilidad y tributaria.

Con respecto a los idiomas reconoce como importante el manejar el idioma inglés.

A nivel tecnológico acepta un mayor número de conocimientos como ERP o manejar una nueva plataforma como lo es AS400.

Autonomía nuevamente es poco avalada por los seniors, puede deberse a que no se encuentra necesario actuar por iniciativa propia, una de las razones puede ser la dependencia que tiene del gerente.

### **Gerente**

Los gerentes consideran que el manejarse en programas específicos no es necesario, si lo es el conocer sobre computación, pero no necesariamente programas específicos.

A diferencia de los escalafones anteriores, este encuentra relevante el manejarse en más de un idioma.

Al igual que en los asistentes y los seniors, el tener conocimiento en otras materias no relacionadas directamente con el desempeño de auditoría, no son necesarias, un ejemplo es producción.

### **Socios**

Los socios son los que más avalan esta lista de competencias.

Las diferencias claves es el poseer conocimientos adicionales como control de calidad, producción, finanzas, estadísticas entre otras, lo que ayuda en el desarrollo de una auditoría.

En cuanto a idiomas, el inglés es importante y se considera como competencia de un auditor externo.

Un punto que se destaca de los escalafones anteriores es el hecho de considerar completamente innecesario el conocer de programas como Softland, Flexline, ERP y SAP. Pero si de los más utilizados como procesadores de texto, planillas electrónicas y base de datos.

### ***Conclusiones generales sobre competencias requeridas en el mercado***

Las competencias descritas en el cuadro 5 son en gran medida competencias técnicas, ligadas directamente a lo que es el conocimiento, perspectiva distinta a las presentadas en los enfoques anteriores.

En esta lista aparecen competencias muy diferentes que no han sido tratadas en otros enfoques como el hecho de manejar algún idioma, la competencia como tal no fue aceptada en un alto porcentaje, pero el idioma inglés resultó más necesario que el francés. Esta competencia de manejar idiomas es considerada más necesarias por los niveles altos que por los bajos.

Otro punto importante es cuando se habla de las competencias técnicas las que obtienen mayor porcentaje son las que se relacionan directamente con la auditoría de Estados Financieros, como lo son la contabilidad y legislación tributaria, en todo aspecto a lo que se

refiere al conocimiento y también a las normativas. En cuanto a materias como costos, producción, control de calidad, son aceptadas pero sólo como ayuda y no de forma fundamental.

En el enfoque del diccionario de competencias se recalcó el hecho de que el auditor debe seguir aprendiendo continuamente y una forma de respaldar aquello, es el porcentaje obtenido por la competencia de capacitaciones permanentes, todos los niveles estuvieron de acuerdo en un 100% con ello.

Los sistemas y programas computacionales también aparecen mencionados en esta lista, desde los más básicos hasta aquellos que son desconocidos. Excel y lo que es Office aparecen como herramientas necesarias para los auditores, pero no pasa lo mismo con lo que es Softland o la utilización de Flexline, estos programas no se encuentran que sea necesario la utilización o el manejo de ellos, se ve reflejado más en el escalafón mayor, es decir, socios.

## **11. Competencias más demandadas**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, se dará a conocer a continuación una lista de las competencias generales aceptadas en un 100% en todos los escalafones de una firma auditora, o sea, por los socios, gerentes, seniors y asistentes.

Capacidad analítica.  
Autocontrol.  
Conocimiento de la industria y el mercado.  
Trabajo en equipo.  
Firmeza para mantener una postura deseada.  
Tolerancia a la presión.  
Calidad de trabajo.  
Capacidad para aprender en forma continua.  
Capacidad para planificar y organizar.  
Conocimientos contables.  
Conocimientos metodológicos de auditoría.  
Conocimientos normativa contable.  
Conocimientos normativa de auditoría.

## **12. Conclusiones**

De acuerdo a los datos evaluados, se puede concluir que ninguno de los enfoques estudiados fue corroborado en un cien por ciento lo que demuestra que no se puede estructurar y colocar dentro de un marco rígido el tema de las competencias, simplemente porque cada organización es distinta y por lo tanto requiere de personas con diferentes cualidades.

También se logra inferir que para cada escalafón de una firma auditora son distintas las competencias requeridas, el grupo de competencias va cambiando y también su importancia, por ejemplo para un asistente el tema del liderazgo y el desarrollo de personas no le es gran peso ocurriendo lo contrario en cuanto se refiere a niveles superiores.

También se ven influenciadas las competencias, o el grado de fuerza de ellas, por el sexo del auditor, por ejemplo, cuando se habla de liderazgo las asistentes mujeres a pesar de que siguen la misma tendencia que los hombres, se presentan más decididas al momento de tener que dirigir o asumir como líder en un grupo.

Otro tema que se diferencia notablemente es lo que se refiere a construcción de relaciones tanto de negocios como laborales, negociación y competencias similares, los asistentes no valoran tanto este tipo de competencias, en cambio para los socios son primordiales, lo que confirma una vez más que las competencias se diferencian según el cargo que se está evaluando y las funciones que se realizan. El asistente cataloga como muy importante la competencia de trabajo en equipo, pero para un socio esta competencia resta importancia.



Se logro identificar de manera clara e indesmentible que existe un paquete de 13 competencias básicas o generales, las cuales son validadas totalmente en los enfoques evaluados, para todos los niveles o escalafones evaluados.

Para concluir se puede agregar que lo que les queda por hacer a los profesionales actuales, a los futuros y a los que se están por titular, es que siempre, un profesional debe estar en constante perfeccionamiento, no tanto técnico si no también ir desarrollando sus competencias de una manera integral..

### 13. Bibliografía

Alles, M. (2000): **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

Benavides, O. (2001).: **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**, Mc Graw-Hill.

Boyatzis, R. (1982): **The competent manager**, New York: Wiley & Sons.

Dalziel, M.; Cubeiro, J. y Fernandez, G. (1998: **Las Competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos**, Deusto.

Fleishman, E.A.; Wetrogan, L.I.; Uhlman, C.E. Marshall- Mies, J.C. (1995). "Development of prototype occupational information network content model"

Goleman, D. (1999): **La inteligencia emocional en la empresa**, Vergara.

Gran Plaza & Janes Ilustrado (1997). Plaza & Janes editores Argentina S.A.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): **Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia**, Addison- Wesley Iberoamericana.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001): **Gestión de Recursos Humanos por Competencias**, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Spencer, L.M.; McClelland, D.C.; Spence, S.M. (1994): **Competency asesment methods. History and state of the art**

Sánchez J. (2000): "Auditoría de la Formación", Revista Forum Empresarial. Puerto Rico. Diciembre (5): 52-72

Sánchez, J. (2004). El Enfoque de Competencias en los Contadores Públicos. Revista Contabilidad y Auditoría. Junio (147):34-43

Sánchez, J., Salas, J. (2004): Instrumentos Tecnológicos Aplicados a la Formación del Contador Público. Revista Contabilidad y Auditoría. Mayo (146):15-28

Sánchez, J. (2005). Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración. Eje temático: Recursos Humanos. "Una visión global sobre las competencias requeridas de los Contadores Públicos", Colombia.

Sánchez, J. (2006): XXXIX Asamblea Anual de CLADEA. "Gestión y competencias frente a los desafíos de la integración de los mercados", Francia.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003): Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico, Mc Graw-Hill

---